



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE

MARIA CLARA SOUSA DE BARROS LOPES

ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES
ESCOLARES (2016-2022): apontamentos e perspectivas



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE

MARIA CLARA SOUSA DE BARROS LOPES

BRASÍLIA – DF

2023

**ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES
ESCOLARES (2016-2022): apontamentos e perspectivas**

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de artigo científico, apresentado à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz.

BRASÍLIA – DF

2023

MARIA CLARA SOUSA DE BARROS LOPES

**ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES
ESCOLARES (2016-2022): apontamentos e perspectivas**

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de artigo científico, apresentado à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz (FE/UNB)

(Orientadora)

Prof^º Dra. Katia Curado Pinheiro Cordeiro da Silva

(Examinadora)

Prof^ª Lays Cristine Soares de Carvalho

(Examinadora)

Prof^ª Andreia Mello Lacé

(Suplente)

Brasília, 18 de dezembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu pai amado e querido, que sempre me conduziu em amor, cuidou de mim nos momentos mais difíceis e me fez chegar onde eu jamais poderia imaginar.

Ao meu companheiro, Lucas, que sempre esteve disposto a me ajudar, me incentiva todos os dias e desperta o melhor de mim.

À minha família, que sempre me apoiou e vibrou com cada conquista minha.

Às minhas amigas queridas Letícia Dias, Luana Brandão e Amanda Bernardes, que foram parceiras maravilhosas durante toda a graduação.

À professora Shirleide, por todo incentivo, conselhos, conversas e acolhimento durante o curso e, principalmente, na reta final.

PARTE I

Memorial Educativo

MEMORIAL EDUCATIVO

Nesta primeira parte, compartilharei um pedaço da minha história e trajetória até aqui. Me chamo Maria Clara e gosto que me chamem por Clara ou Clarinha. Sou a terceira de quatro filhos por parte de pai e a primeira de duas filhas por parte de mãe. Tenho 22 anos, nasci e morei até um mês atrás em Sobradinho, região administrativa do Distrito Federal. Sou fruto da segunda gestação da minha mãe, Mirlene.

Na época, uma jovem de 19 anos, filha de um cearense e uma maranhense, havia acabado de ficar grávida pela primeira vez e foi expulsa de casa pelo meu avô, precisando ir morar com o meu pai, Davydson. Dias depois, ela perde o bebê por um aborto espontâneo, o que a deixa em profundo sofrimento. Passado um curto período de tempo, minha mãe engravida novamente e eu sou concebida. Já com os ânimos acalmados, a reconciliação com meu avô aconteceu. Ela me conta que a gestação foi muito tranquila, prazerosa e rodeada de amor e carinho dos meus avós e tios.

Sou a primeira filha, a primeira neta e a primeira sobrinha de dois tios incríveis. Tive uma infância muito simples, humilde, mas rica de acolhimento e cuidado. Após um casamento conturbado, meus pais decidiram se separar quando eu tinha 7 anos, o que impactou bastante a minha vida. De repente, era apenas eu e a minha mãe. Vivemos uma apoiando a outra, no meio de inúmeras circunstâncias adversas e complicadas, mas que foram superadas por causa da força, do ímpeto e do amor da minha mãe, que tem a sua vida como a minha maior inspiração e admiração. Mas também não teria sido um caminho possível, sem a menor dúvida, sem o apoio dos meus queridos avós maternos, Luzia e Geraldo, que cuidaram e cuidam de nós duas com toda dedicação até hoje.

Tenho lembranças muito afetuosas da minha infância, em muitas casas diferentes devido às recorrentes mudanças por conta de contratos de aluguéis. Enquanto minha mãe trabalhava, eu passava muito tempo na casa dos meus avós, onde adorava brincar na rua, ir visitar as minhas colegas vizinhas, comer as deliciosas comidas da minha vó (a maravilhosa banana com farinha de lanche da tarde) e ir com ela para a parada de ônibus esperar o meu avô chegar do trabalho. Vários ônibus passavam e eu, toda vez, muito ansiosa para que enfim fosse o dele. Lembro que todos os dias ele se atentava em deixar um chiclete ou bala no seu bolso, pois sabia que eu iria checar e ficar muito feliz com o presente.

Outra casa e família de referência na minha infância foi a dos meus padrinhos, que tiveram grande influência na minha educação e em quem eu me tornei. Suas filhas, minhas duas

primas mais velhas, ainda hoje são como melhores amigas para mim, vivemos momentos muito especiais juntas. Adorávamos ir na “faixa-verde”, lugar nos fundos da casa onde havia inúmeras árvores frutíferas, sobretudo mangueiras, colher os frutos ainda verdes para comer em casa assistindo “sessão da tarde”. Minha madrinha, mulher sempre impecável e detalhista, sempre supervisionava e instruía a maneira como eu me portava à mesa.

Percebo que, durante a infância, tive uma grande rede de apoio que sempre me acolheu e, cada um ao seu modo, contribuiu para o que me tornei hoje. A minha vida escolar foi marcada por quatro escolas muito especiais.

A educação infantil foi em uma creche/escola particular bem pequena perto de casa, onde cursei o “Jardim 2” e “Jardim 3” com 4 e 5 anos, respectivamente. Tenho memórias vagas, mas todas elas cheias de afeto, como os momentos de recreio em que íamos para o pátio e eu adorava brincar de correr, atividades de pintura com tintas e as minhas duas queridas primeiras professoras, Berta e Maria.

Já na Escola Classe 15 de Sobradinho, cursei da 1^a a 4^a série (como denominado na época). Foram quatro anos muito marcantes para mim, onde sinto que descobri muito sobre o mundo e sobre mim mesma. Tive professoras que me impactaram muito e eu tinha uma enorme admiração, fazendo-me pensar que era aquilo que eu gostaria de “ser quando crescer”.

Os anos se passaram e já nos anos finais, que cursei no Centro de Ensino Fundamental 03 de Sobradinho, esse anseio de profissão foi se perdendo sem eu me dar conta. Esse período da minha vida escolar foi marcado pelo ingresso na adolescência, onde eu vivi intensamente todos os aspectos que perpassam essa fase: desentendimentos com amigas, “namoricos”, frustrações, crise de identidade, entre tantos outros.

No primeiro ano do ensino médio, cursado por mim no Centro de Ensino Médio 01 de Sobradinho, se iniciaram as pressões de todos os lados quanto ao curso que seria escolhido no final dessa etapa. Ainda sem ter direção alguma sobre qual área iria escolher, sabia que iria fazer todas as etapas do PAS (Programa de Avaliação Seriada da UnB), pois entendia que a entrada na universidade federal era a melhor opção para mim, tendo em vista que a minha família não tinha condições para proporcionar uma faculdade particular. Assim, decidi realizar uma prova de bolsa para um curso pré-vestibular que tinha como foco o PAS e acabei conseguindo um bom desconto. Às segundas, quartas e sextas, após a escola, lá estava eu indo para o cursinho.

Ao meio do ano, conversando com uma amiga que havia acabado de começar o curso de Pedagogia na UnB, fui me lembrando da admiração que tinha pelas minhas professoras dos anos iniciais e do desejo, ainda tão nova, de seguir aquela profissão. Sem pensar muito, mas

confiando naquele sentimento reacendido dentro de mim, esta foi a minha decisão: iria me dedicar muito aos estudos para o PAS e passar para Pedagogia ao final do terceiro ano do ensino médio.

O primeiro ano foi intenso e desafiador, mas realizei a prova e consegui obter um bom resultado. Já no segundo ano do ensino médio minha família não conseguiu mais pagar a mensalidade do cursinho, o que acabou me desanimando, juntamente com alguns problemas pessoais. Eu tentava estudar em casa, via vídeos na internet, mas não conseguia me engajar, o que caiu pela metade o meu rendimento da segunda etapa do vestibular. Apesar de ter ficado muito triste, no ano seguinte, comecei o terceiro ano decidida que iria me dedicar aos estudos mesmo sem cursinho. Eu e outras duas amigas nos juntamos e combinamos que iríamos procurar uma boa biblioteca pública em Sobradinho e todos os dias após a escola estaríamos lá estudando para a última etapa do vestibular.

Com muita dedicação, lá nós estávamos todos os dias. No meio do ano, ao tomar conhecimento de um programa com cursos pré-vestibular gratuito, rapidamente fizemos as nossas inscrições e torcemos para sermos selecionadas. Deu certo e durante o segundo semestre daquele ano, fomos direto da escola para o local do curso. Foi muito mais intenso e desafiador que o primeiro ano, que eu tinha uma rotina parecida, mas a proximidade da prova e do possível ingresso ou não na universidade me deixava muito ansiosa e correndo contra o tempo. Ao final do ano, realizei a prova e obtive um bom resultado, mas não sabia se era o suficiente.

Alguns meses depois, finalmente saiu o resultado da primeira chamada para o curso de Pedagogia e o meu nome não estava lá. Fiquei frustrada, triste e decidi que não iria mais estudar, portanto fui procurar emprego e enviei o meu currículo para inúmeros lugares. Poucos dias depois saiu o resultado da segunda chamada e eu, sem expectativa nenhuma, fui pesquisar pelo meu nome. Lá estava eu, aprovada na segunda chamada para o curso de Licenciatura em Pedagogia na Universidade de Brasília. Lembro de poucas vezes onde pude sentir tanta alegria. Não aguentei e gritei muito, minha mãe assustada foi correndo no meu quarto e nós festejamos muito. Foi uma mistura de sentimentos: alívio, orgulho, felicidade, gratidão... muita gratidão.

A minha vida escolar até a aprovação na universidade não foi muito tranquila, mas graças ao apoio da minha família, dando o melhor que podiam, tive força e coragem para lutar até o fim. O primeiro semestre no curso foi um pouco assustador, mas a cada dia eu me envolvia mais com o mundo e as possibilidades da educação.

Foram 5 profundos anos de graduação em que passei por inúmeros percalços, em que me vi crescer e amadurecer, em que me vi me tornar adulta, em que ingressei no mercado de trabalho, em que, por muitas vezes, pensei que não iria conseguir. Precisei, por questões

peçoais, iniciar o estágio remunerado ainda no primeiro semestre do curso, o que considero um grande desafio. Passei por muitos lugares até hoje, como brinquedoteca de academia, grandes escolas particulares nos anos iniciais, acompanhamento de alunos com desenvolvimento atípico e síndromes, escola pequena de educação infantil com propostas não-tradicionais e, atualmente, em uma escola de governo. Não foi fácil conciliar o trabalho com os estudos, mas prefiro colher as partes boas do processo, onde pude vivenciar situações práticas, aplicar o conhecimento adquirido e me conhecer como profissional.

Quero destacar a importância dos estágios obrigatórios para a minha trajetória enquanto estudante e também para a escolha do objeto de pesquisa deste artigo. Os três estágios em espaços escolares (educação infantil, anos iniciais do ensino fundamental e gestão escolar) foram vivenciados por mim em escolas públicas do Distrito Federal e o último, o estágio em ambientes não escolares, na escola de governo onde trabalho atualmente.

O estágio em Gestão Escolar foi, sem dúvidas, o mais impactante. Realizei em uma escola do Varjão (região administrativa do DF), mais especificamente na Educação de Jovens e Adultos, no período noturno. Na época, tal modalidade de ensino estava com grande ameaça de fechamento devido a taxa de evasão ter subido em mais de 70%, por conta do cenário de pós-pandemia. O que me inquietou bastante foi não perceber um movimento significativo dos professores e principalmente da equipe gestora com o objetivo de caminhar contra o que estava acontecendo.

Essa minha principal questão e outras também relacionadas ao trabalho da equipe gestora e do(a) gestor(a) em si, foi bastante discutida com a professora orientadora do estágio em gestão escolar, Shirleide Cruz, o que me levou a solicitá-la que fosse sua monitora na disciplina que ofertava com o tema de “Gestão das Organizações Educativas”. A monitoria aconteceu durante um semestre, numa turma muito tranquila e participativa, onde pude aprender e contribuir bastante. Percebendo os assuntos abordados na disciplina, a importância do exercício do(a) pedagogo(a) dentro da gestão escolar e assimilando-os à minha experiência no estágio, conversei com a professora sobre a possibilidade de construir uma pesquisa dentro dessa temática. Após conversarmos, minhas inquietações e questionamentos em relação às atitudes, ou, ausência de atitudes da equipe gestora da escola, nos levaram a perceber que o que pode estar estritamente ligado à tal questão é a formação desse profissional, tanto a inicial como a continuada, por isso a escolha do objeto de pesquisa deste artigo.

Quero agradecer a querida professora Shirleide que, desde a primeira reunião como orientadora de estágio até às últimas reuniões como minha orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso, sempre foi muito atenciosa, sensível, cuidadosa, aceitando me direcionar

e tornou o processo muito mais leve e agradável. Aproveito o espaço para agradecer à minha família que sempre esteve por perto e desde o ventre da minha mãe sempre me cercou com todo amor, carinho e proteção do mundo, me tornando o que sou hoje. Agradeço de forma especial ao meu marido, Lucas, que com todo o seu amor me incentiva, acredita e torce por mim, sendo o melhor companheiro que eu poderia ter. Acima de todas as coisas, quero agradecer a Deus, que em nenhum momento da minha vida me deixou sozinha, mas me sustentou, me acolheu e me deu forças para passar pelos desafios até aqui.

PARTE II

Artigo

ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES (2016-2022): apontamentos e perspectivas

*Maria Clara Sousa de Barros Lopes
Orientadora: Prof. Dr^a Shirleide Pereira da Silva Cruz*

Resumo: Este trabalho apresenta apontamentos e perspectivas sobre a formação de gestores escolares nos últimos seis anos. Entendendo que as práticas do cotidiano do gestor escolar são também resultados de formações diretas e/ou indiretas as quais estão envolvidos, foram selecionados 49 trabalhos nas bases de dados CAPES e BDTD, com recorte temporário de 2016 a 2022, onde posteriormente foram analisados e categorizados em quatro temas referentes aos gestores escolares: formação continuada em âmbito federal, estadual e municipal; tendências de formação continuada; formação inicial; e formação continuada na modalidade à distância. De modo geral, pôde-se constatar que há perspectivas gerencialistas e empresariais permeando as formações de gestores escolares, bem como a concepção científico-racional abordada por Libâneo (2013) para a organização e gestão das escolas. Destaca-se a importância de trabalhos que evidenciam a formação de gestores escolares com vistas a investigação, análise e superação para o avanço da educação pública de qualidade.

Palavras-chave: formação de gestores escolares; formação continuada; gestão democrática; gerencialismo.

STATE OS KNOWLEDGE ABOUT THE TRAINING OF SCHOOL MANAGERS (2016-2022): notes and perspectives

Abstract: This work presents notes and perspectives on the training of school managers over the last six years. Understanding that the daily practices of school managers are also the result of direct and/or indirect training in which they are involved, 49 works were selected from the CAPES and BDTD databases, with a temporary cut-off from 2016 to 2022, where they were later analyzed and categorized. on four themes relating to school managers: continuing training at federal, state and municipal levels; continuing education trends; Initial formation; and continued training in distance learning. In general, it could be seen that there are managerialist and business perspectives permeating the training of school managers, as well as the scientific-rational conception addressed by Libâneo (2013) for the organization and management of schools. The importance of work that highlights the training of school managers with a view to

investigation, analysis and overcoming for the advancement of quality public education is highlighted.

Keywords: training of school managers; continuing training; Democratic management; managerialism.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a posição de gestor escolar está, muitas vezes, configurada no imaginário geral da sociedade como o “chefe” da escola, numa relação de superioridade e autoritarismo. Muitos conceitos e estratégias gerenciais de administração perpassam pelos muros das escolas e acabam sendo adotadas na maneira com que a gestão é desenvolvida no cotidiano, sintetizando-a apenas em atividade-meio, caracterizada como burocrática e de assistência. Por outro lado, há quem tenha aversão ao termo “administração”, quando ligado à figura do gestor escolar, justamente pela conotação, muitas vezes, mercantil que é trazida consigo e então defendem uma gestão unicamente pedagógica. Paro (2010a, página 25) toma os conceitos de “gestão” e “administração” como sinônimos, afirmando que ambos significam “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Afinal, o que é ser gestor escolar? Para além dos termos, a questão principal é sobre como se forma o gestor e como essa formação culmina na gestão no chão da escola. Com vistas a tal desdobramento, é importante entender que as práticas do cotidiano do gestor escolar não têm fim em si mesmas, mas são resultados de formações diretas e/ou indiretas das quais os gestores escolares são expostos. Diante deste panorama, o presente artigo teve o objetivo de identificar a produção científica de formação de gestores escolares difundida nos últimos anos.

Ramos Vosgueraru e Romanowski (2014) definem estado do conhecimento como:

“O termo estado da arte ou estado do conhecimento segundo Brandão, Baeta e Rocha (1986, p. 7), resulta de uma tradução literal do Inglês, e conforme a autora tem por objetivo realizar levantamentos do que se conhece sobre um determinado assunto a partir das pesquisas realizadas em uma determinada área. Estado do conhecimento é um “estudo descritivo da trajetória e distribuição da produção científica sobre um determinado objeto, estabelecendo relações contextuais com um conjunto de outras variáveis, como por exemplo, data de publicação, temas e periódicos, etc.” (UNIVERSITAS, 2000)” (página 171).

Com a finalidade de “delimitar, clarificar e caracterizar o objeto de estudo, realizada por meio de levantamento bibliográfico seletivo, restrita aos estudos e parâmetros próximos às especificidades do interesse do pesquisador (NÓBREGA-TERRIEN; TERRIEN, 2004, p. 8).” (RAMOS VOSGUERAU E ROMANOWSKI, pág. 172) buscou-se apurar a produção de

conhecimento científico no âmbito da educação aplicado aos desafios da formação inicial dos gestores escolares, as políticas de formação continuada e as tendências de formação.

Utilizando o recorte temporal de 2016 a 2022 e como ponto de partida o artigo “A produção do conhecimento sobre a formação continuada para gestores escolares no período de 2010 a 2015: um olhar a partir do portal de teses e dissertações da CAPES” (RODRIGUES e ARANDA, 2019), foi tomado os descritores “formação do gestor escolar”, “formação” e “gestor escolar” tanto na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) quanto na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Foram encontrados 598 resultados e, após seleção dos que apresentavam o objeto da pesquisa, foram apurados 49 trabalhos que serão detalhados e analisados neste artigo.

1.1 ESCOLHA E FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da redemocratização do estado, a administração escolar também passou por tal fenômeno. O princípio da gestão democrática da escola está formalizado mediante o inciso VI do artigo 206 da Constituição e também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no artigo 3º. Entretanto, atribuições referentes à figura do gestor escolar se assemelham desde o período imperial brasileiro até os dias atuais, como afirmam Rodrigues e Aranda (2019):

“Atributos como a autoridade suprema do diretor escolar dentro da instituição de ensino; o sistema de hierarquização presente na organização do sistema educacional, sobretudo na escola; o caráter fiscalizador do dirigente escolar; a dualidade entre o âmbito administrativos e pedagógicos inerente ao fazer desse profissional, bem como a predominância daquele aspecto em detrimento a esse; a supremacia masculina nos cargos de direção escolar; e, o conglomerado de atribuições de ordens simétricas e assimétricas designadas ao gestor institucional; correspondem a aspectos que sofreram pouca variação ao longo da história da educação nacional” (página 834).

A gestão democrática envolve inúmeras questões cotidianas e também complexas dentro da escola, mas é iniciada no processo da definição de quem irá ocupar o posto da gestão. Paro (2011) afirma que “um dos temas mais debatidos quando está em pauta a figura do diretor escolar é o processo de provimento para o posto” (página 37) e ressalta três principais categorias de escolha: nomeação pelo poder executivo, concurso público e eleição pela comunidade escolar. A primeira e a segunda são consideradas as piores alternativas, por não contribuírem com a peculiaridade específica da gestão escolar, sendo a terceira a modalidade mais adequada com vistas ao primeiro passo da democratização da escola.

No que tange a especificidade da gestão escolar e da escolha do gestor, Paro (2010) defende que

“pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso, bem como a clientelista nomeação político-partidária, as quais costumam, ambas, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha à sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos” (página 776).

Um fator que influencia o processo de escolha do gestor escolar e também o desenvolvimento da função, é como deve se dar a sua formação. Desde a inicial até a continuada, a formação de gestores escolares é uma questão muito relevante e objeto de estudos científicos nos dias atuais. Em um cenário contemporâneo onde são destacadas ideias de competências, habilidades e aptidões relacionadas ao perfil de liderança, aparece o questionamento sobre a formação inicial de professores, no que tange aos currículos dos cursos e a maneira como estão sendo formados gestores escolares nas licenciaturas em geral.

A Resolução CNE/CP nº 1 de 15 de maio de 2006, institui Diretrizes Curriculares para o curso de Graduação em Pedagogia (licenciatura). Uma das principais reformulações foi deixar as habilitações em área específica como em administração, orientação, educação especial, entre outras, para a formação de um profissional habilitado para as múltiplas atuações, incluindo a gestão. A pesquisa de Oliveira, Paes e Brito (2020) analisa a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras e a partir do currículo dos cursos de Pedagogia e outras licenciaturas, os autores afirmam que “há uma maior incidência de disciplinas relacionadas à gestão escolar nos cursos de Pedagogia, que também as ofertam em maior quantidade e diversidade” (página 485). Sendo assim, a pesquisa considera também que os pedagogos saem do curso com maior preparação do que os demais licenciados, mesmo a porcentagem de diretores que cursaram pedagogia ou outra licenciatura sendo praticamente a mesma nas escolas públicas brasileiras (página 490).

Dessa maneira, percebe-se os desafios da formação inicial para o desenvolvimento da gestão escolar. Considerando o curso de Pedagogia como o que melhor prepara para o exercício do cargo, ainda são poucas as disciplinas que abrangem especificamente o assunto com vistas ao docente gestor escolar.

Considerando a insuficiência da formação inicial para o gestor escolar, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014 - 2024) traz na meta 19, que trata sobre a gestão democrática, a estratégia de “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o

provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (estratégia 19.8). Para o alcance da meta, políticas públicas de formação continuada foram desenvolvidas e estão sendo aplicadas no país. Um exemplo é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, que faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação e é desenvolvido por uma rede de universidades públicas, parceiras do Ministério da Educação.

O investimento em formação continuada para gestores escolares é fundamental para a qualificação profissional com o objetivo de proporcionar uma educação pública de qualidade. Assim, neste artigo, será apresentado um estudo que reúne as últimas publicações científicas que abordam sobre a formação de gestores, com a intenção de refletir acerca dos principais aportes teóricos que fundamentam os cursos e iniciativas de formação, da concepção de gestão escolar e a aplicabilidade na prática.

O presente trabalho se organiza em quatro seções, incluindo esta introdução e conceitualização. A segunda seção expõe o levantamento dos trabalhos encontrados, bem como a categorização e análise. A terceira apresenta discussões analíticas sobre a produção levantada e a quarta seção sintetiza as considerações levantadas por meio das análises, apresentando apontamentos e olhares sobre o tema.

2. CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE

Como indicado anteriormente, o presente artigo tem o objetivo de identificar e investigar a produção do conhecimento no campo educacional e científico acerca da formação de gestores escolares. Assim como afirmam Cruz e Silva (2020), “entende-se que é de grande relevância ler o que já foi escrito ou pensado sobre o tema proposto na pesquisa, e sondar os domínios teóricos que podem esclarecer questões relativas ao objeto a ser estudado” (página 444).

Derivada dessa finalidade, a pesquisa apresenta o recorte temporal de 2016 a 2022, com refinamento dos dados a partir da Biblioteca e Teses e Dissertações (BDTD) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram tomados como descritores as frases/palavras: “formação do gestor escolar”, “formação” e “gestor escolar”. Como resultado, apareceram, ao todo 598 produções e após leitura com seleção dos que apresentavam o objeto de pesquisa, foram encontrados 49 trabalhos que abordam questões pertinentes à formação do gestor escolar, porém dois trabalhos estavam indisponíveis para leitura, totalizando, então, 47 trabalhos analisados. Destes, 24 são da CAPES e 25 da BDTD, conforme apresentam os Quadros 1 e 2, respectivamente:

Quadro 1 - Título e ano de publicação das produções selecionadas na base de dados da CAPES.

CAPES	
Título	Ano de Publicação
1- SANTOS, Aline Santana; SANTOS, Maria Leandra Brandão Santos e CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. Formação Acadêmica do Gestor Escolar das Escolas Públicas Municipais Urbanas de Cícero Dantas - BA: Perspectiva Real e Ideal	2016
2- VINENTE, Samuel e OLIVEIRA, Sônia Baçal de. A política de Inclusão Escolar em Manaus/AM: considerações sobre a formação de gestores.	2016
3- RODRIGUES, Evally Solaine de Souza; REIS, Maria das Graças Fernandes de Amorim dos; ARANDA, Maria Alice de Miranda. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas.	2016
4- BARROS, Livia de Melo; SANTOS, Bettina Steren dos; SANTOS, Hugo José Xavier dos. O Desafio da Formação do Docente enquanto Gestor Educacional.	2016
5- RESCIA, Ana Paula Oliveira e GENTILINI, João Augusto. Formação de gestores educacionais e escolares no contexto das tendências das reformas educacionais: consensos e dissensos.	2016
6- CAVALHÊDO, Josania Lima Portela e HONÓRIO, Teresa Christina Torres Silva. Formação do gestor escolar: a experiência do curso de Especialização em Gestão Escolar no Piauí.	2017
7- BULHÕES, Larissa Figueiredo Salmen Seixlack e ASBAHR, Flávia. Formação de Gestoras Escolares: contribuições teórico-práticas da psicologia histórico-cultural.	2017
8- BARBOSA, José Márcio Silva; ARRUDA, Eucidio Pimenta e MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. Universidade e Escola da Educação Básica: um recorte com base na formação continuada de gestores escolares	2017
9- MACIEL, Luana Monteiro; PISANECHI, Lucilene Schunck Costa e ROGGERO, Rosemary. Formação do Pedagogo e gestão escolar: um estudo exploratório.	2017
10- MELO, Eva Coelho Rodrigues de e SOARES, Rita Cristiane Ramacciotti Gusmão. Concepção da Gestão Escolar e Consequências quanto a Formação de Seus Gestores.	2018
11- ABDALA, Rachel Duarte; NASCIMENTO, Marcelo do e OLIVEIRA, Alessandro Luiz de. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política.	2019

12- ARRUDA, Eucídio Pimenta e BARBOSA, José Márcio Silva. Perspectiva da formação de gestores escolares da modalidade a distância e potencialidades para o trabalho pedagógico escolar.	2019
13- MAIA, Eridan Rodrigues e OLIVEIRA, Marcia Betania. Formação de gestores escolares cearenses no contexto das parcerias público-privadas.	2019
14- RODRIGUES, Marcelo do; OLIVEIRA, Alessandro Luiz de e ABDALA, Rachel Duarte. Análise do discurso na formação em serviço dos gestores escolares.	2019
15- FERNANDES, Tania da Costa e FRANÇA, Juliana Utrera. A Concepção de Gestão na Formação Escola de Gestores da Educação Básica do MEC: uma análise do programa.	2019
16- LOPES, Angela Luiz; PANICO, Roberta Leite e MAGALHÃES, Lucinha. Os instrumentos de acompanhamento das aprendizagens dos estudantes como objetos de formação de gestores educacionais.	2019
17- MELO, Lúcio Leite de; MIRANDA, Nonato Assis de; BARBOZA, Iristeu Gomes e SARTORI, Thiago Luiz. Formação Continuada de Gestores Escolares.	2020
18-RIBEIRO, Marli Dias; SÍVERES, Luiz e BRITO, Renato de Oliveira. A formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão	2020
19- NASCIMENTO, Francisco Jeovane do; CASTRO, Eliziane Rocha; LEITE, Luciana Rodrigues e LIMA, Maria do Socorro Lucena. Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional.	2020
20- JESUS, Josenildo de; DI GIORGI, Cristiano Amaral Garboggini e FRANCISCO, Marcos Vinicius. Políticas educacionais para formação continuada de diretoras escolares do município de Regente Feijó-SP.	2020
21- RODRIGUES, Luiz Alberto Ribeiro. Formação do gestor escolar em Pernambuco.	2021
22- MARANHÃO, Iágrici Maria de Lima e MARQUES, Luciana Rosa. Nova gestão pública e formação de gestores escolares em Pernambuco: A centralidade do modelo gerencial.	2021
23- ALVES, Thaís Lopes de Lucena e BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática.	2022
24- ARCAS, Paulo Henrique e BORGES, Regilson Maciel. Construindo uma Proposta de Formação Continuada de Gestores Escolares.	2022

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 1 apresenta o total de 24 trabalhos, em sua maioria, artigos científicos. Observa-se maior acervo de publicações durante o quadriênio 2016 - 2019, com 16 artigos publicados. De 2020 a 2022, houve queda considerável no quantitativo de pesquisas, reduzindo a 7 publicações. A maioria dos trabalhos estão concentrados na mesma temática: análise, reflexão e desdobramentos de programas de formação para gestores escolares no âmbito federal, estadual e municipal. Os demais se distribuem em áreas de pesquisa que serão abordados posteriormente.

Quadro 2 - Título e ano de publicação das produções selecionadas na base de dados da BDTD.

BDTD	
Título	Ano de Publicação
1- FERREIRA, Raimundo Nonato. Políticas de formação continuada de gestores escolares: um estudo do Programa de Formação de Gestores de Escolas Estaduais de Pernambuco (PROGEPE)	2016
2- LARANJO, Jacqueline de Castro. Efetividade da formação a distância para gestores da educação básica: a experiência da Escola de Gestores da UFMG.	2016
3- EVANGELISTA, Karla Karine Nascimento Fabel. Formação de gestores escolares: um estudo em escolas de rede municipais e estaduais do Ceará	2016
4- SOUSA, Hernita Carmem Magalhães. Análise das ações de formação de gestores escolares no âmbito da Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza - SEFOR 01	2016
5- OLIVEIRA, Raimundo Correa de. Formação de gestores da CDE7 de Manaus: realidade, possibilidades e limites.	2016
6- MOINHOS, Diná Oliveira da Costa. A representação social de formação continuada para gestores da CDE2/SEDUC-AM e sua relação com a participação destes no PROGESTÃO.	2016
7- CORRÊA, Francinete Massulo. Implicações da performatividade na formação continuada e no trabalho pedagógico do gestor escolar.	2017
8- LIMA FILHO, Algemiro Ferreira. A formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar.	2017
9- MARANHÃO, Iágrici Maria de Lima. O curso de formação de gestores escolares de Pernambuco (PROGEPE) e a qualidade da educação da rede	2017

estadual de ensino.	
10- TEIXEIRA, Maria Tereza Garcia. Formação de gestores escolares no estado de Goiás: o curso de especialização em Gestão e Avaliação Pública.	2017
11- BRITO, Maria Betânica Gomes da Silva. Escola de Gestores, o curso de especialização em gestão escolar no estado de Alagoas: Fala Gestor!	2017
12- ALVES, Thaís Lopes de Lucena. A prática da formação de gestores escolares da esfera pública paraibana à luz da reflexividade crítica.	2018
13- RIBEIRO, Marli Dias. Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica.	2018
14- OLIVEIRA, Gilson de Sousa. O programa de formação continuada para gestores escolares da CEFEB e seus efeitos nas escolas municipais do estado do Ceará.	2018
15- SANTOS, Vinícius Farias. A avaliação de programas de formação em gestão: um estudo de caso na educação básica do Rio de Janeiro.	2018
16- RODRIGUES, Evely Solaine de Souza. Política de formação continuada para diretores escolares: a relação entre as necessidades formativas e a oferta no estado de Mato Grosso do Sul.	2018
17- LIMA, Allan Greicon Macedo. Formação continuada de gestores de escolas públicas: um estudo sobre as políticas nacionais “Escolas de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”.	2019
18- OLIVEIRA JÚNIOR, José Antônio de. O gestor escolar na educação básica: a formação e as práticas gestoras nas escolas públicas estaduais nos municípios de Mariana e Ouro Preto/MG.	2019
19- MARCELINO, Rejane Isabel Ferreira. Formação continuada do gestor escolar: instrumento facilitador no processo de inclusão de alunos com deficiência nas escolas estaduais de Uberaba.	2019
20- CARLOS, Djalma de Souza. Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar.	2020
21- SOARES, Marinês Mendes. A formação do gestor escolar: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular de cursos de pedagogia.	2020
22- ARAÚJO, Naira Maria Rodrigues. A formação dos gestores escolares da Rede Pública Municipal de Teresina: desafios e perspectivas.	2020
23- JESUS, Josenildo de. Políticas educacionais para formação continuada de diretores escolares do Município de Regente Feijó.	2020
24- GURA, Vanderléia. Formação inicial de professores com ênfase na	

gestão da educação: uma análise nos cursos de licenciatura em pedagogia pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - campi Guarapuava e Irati.	2020
25- MACHADO, Solange Aparecida. Formação continuada de gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis	2021

Fonte: elaboração própria.

As características gerais do Quadro 2 se assemelham ao anterior. São apresentados 25 trabalhos, entre teses e dissertações. A maior parte das publicações é concentrada entre os anos 2016 e 2019, totalizando 19, enquanto apenas 6 trabalhos foram publicados de 2020 a 2022. Do total, 19 estão centralizados também nos programas federais, estaduais e municipais de formação continuada para gestores escolares.

Quanto aos trabalhos em geral, a abordagem metodológica empregada é comum à maioria e se caracteriza por alguns pontos como a abordagem qualitativa, a pesquisa bibliográfica, análise documental e de indicadores educacionais, entrevistas estruturadas, semiestruturadas, aplicação de questionários e estudos de caso.

Sobre a localização geográfica dos estudos, pode ser observado que a sua maior parte está concentrada nas regiões Sudeste e Nordeste, com 21 e 15 trabalhos publicados, respectivamente. As outras 13 pesquisas estão distribuídas nas regiões Centro-Oeste (6), Sul (4) e Norte (3).

Assim como Silva e Cruz (2020), a partir das características gerais da produção do conhecimento levantada nos últimos seis anos, sucedeu-se para a observação e escolha de temáticas construídas a partir da “leitura flutuante e da sistematização de convergências, direcionamentos diferentes e perspectivas de aprofundamento” (página 448). Dessa maneira, os trabalhos foram subdivididos em quatro temáticas. São elas: I) análise, reflexão, discussão e problematização dos programas de formação continuada para gestores escolares em âmbito federal, estadual e/ou municipal; II) dimensões, abordagens e tendências de formação para gestores escolares; III) a formação inicial dos gestores escolares; IV) formação de gestores escolares na modalidade a distância.

2.1 ANÁLISE, REFLEXÃO, DISCUSSÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES ESCOLARES EM ÂMBITO FEDERAL, ESTADUAL E/OU MUNICIPAL

Como abordado anteriormente, as políticas públicas de formação continuada avançam e estão sendo aplicadas pelo país em âmbito federal, estadual e municipal, com o intuito de capacitar e especializar gestores escolares, objetivando a educação pública de qualidade. É o caso do Curso de Especialização em Gestão Escolar no Piauí, que aparece no título do artigo de Cavalcêdo e Honório (2017), autoras que trazem o relato de experiência da formação continuada dos gestores escolares no estado. O artigo conclui que o curso de pós-graduação lato sensu - em gestão escolar contribuiu para a “especialização do trabalho pedagógico e administrativo em uma perspectiva democrática” (página 61). A proposta do curso promoveu reflexão e mudanças qualitativas nas escolas, observado por meio dos Trabalhos de Conclusão de Curso, que fundamentaram a proposta de formação e foram incorporados à prática gestora.

Entretanto, os trabalhos demonstram que nem todos os programas de formação continuada de iniciativa pública para gestores escolares promovem experiências de sucesso em sua totalidade. Os trabalhos de Laranjo (2016) e Oliveira (2016) trazem relatos de cursos de especialização que, de certa maneira, mostram dificuldade em trabalhar simultaneamente as dimensões administrativas e pedagógicas na gestão escolar. Laranjo (2016) afirma que após o curso de especialização em gestão escolar, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB) do Ministério da Educação (MEC), os egressos adotaram um comportamento mais ligado à dimensão pedagógica da gestão, tendo em vista que antes do curso a atuação era mais direcionada à dimensão administrativa. Já Oliveira (2016), analisando a formação de gestores escolares na Coordenadoria Distrital de Educação 7 de Manaus da SEDUC/AM, percebe “a existência de lacunas ou deficiências na formação de gestores na área administrativa da gestão, evidenciadas por dificuldades na condução da gestão escolar” (página 7). Paro (2010) apresenta uma visão importante sobre o assunto:

“(…) dicotomizando, assim, as atividades escolares em administrativas e pedagógicas. Embora sirva ao propósito de tornar clara a distinção entre a atividade pedagógica propriamente dita e as atividades que a esta servem de pressuposto e sustentação, tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas — como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade —, encobrendo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação.” (página 766)

Ainda assim, essa não é a principal questão que aparece com mais frequência nos estudos acerca dos programas de formação continuada para gestores escolares. Em média, 70% dos trabalhos acusam dois pontos de destaque: as práticas da política gerencialista direcionando as formações e o distanciamento entre a capacitação ofertada e as demandas reais vivenciadas pelos gestores.

Por meio da análise do discurso, Rodrigues (2021) e Rodrigues, Oliveira e Abdala (2019) refletem sobre as ideologias presentes na concepção de gestão escolar. O primeiro autor analisa o Programa de Formação de Gestores de Pernambuco (PROGEPE) e observa um processo político de disputa em torno da gestão democrática e um avanço significativo de ideias gerenciais apoiadas pelo programa em relação à gestão educacional. Os autores seguintes investigam um Programa de Formação em Serviço destinado a gestores escolares de um município no Vale do Paraíba Paulista (SP) e observam um “discurso estritamente alinhado com a política de gestão pública gerencial, economicista e uma ruptura epistemológica entre os campos técnico e político da Gestão Escolar” (RODRIGUES, OLIVEIRA E ABDALA, 2019, página 176).

Maia e Oliveira (2019) abordam sobre a formação de gestores escolares cearenses no contexto das políticas público-privadas e destacam “sinais de controle na educação cearense através da política de accountability e da cultura da performatividade implementadas no paradigma da educação pública cearense” (página 1604), bem como Corrêa (2017) que ao pesquisar sobre o PNEGEBP, nota a atitude dos gestores de se adequarem cada vez mais às regras performativas e negarem suas identidades.

É com o argumento de corresponder às novas demandas da educação que essas propostas gerencialistas ganham lugar de destaque nos programas de formação de gestores escolares em todo o país. Fernandes e França (2019), Ferreira (2016), Machado (2021), Maranhão (2017) Jesus (2020) e Brito (2017) são autores que verificam o viés neoliberal caracterizado por princípios de meritocracia, competitividade e produtividade ancorando os cursos de especialização e capacitação ofertados para gestores de escolas públicas. Como afirma Maranhão (2017), “o foco da formação dos gestores está em construir um novo perfil que esteja em consonância com as propostas gerencialistas da administração pública” (página 6).

O distanciamento entre as políticas de formação continuada para gestores e as demandas reais que enfrentam no cotidiano da escola tem sido evidente nas produções científicas dos últimos anos. Arcas e Borges (2022) estudaram sobre construir uma proposta de formação para gestores escolares a partir da análise do processo de formação destinado a esses profissionais na rede municipal de ensino de Lavras (Minas Gerais). O estudo demonstrou que a rede precisa de uma “formação continuada que respeite os profissionais que estão atuando nas escolas” (página 17) e compreende que qualquer processo de formação deve promover algum tipo de consequência ou efeitos na realidade da escola.

Ao analisar os programas de formação de gestores: Programa Circuito Gestão, Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Rescia e Gentilini (2016) concluíram que os programas “convergem para o mesmo conjunto de competências na formação de gestores e ainda não atendem, as necessidades de organização, gestão, planejamento e desenvolvimento dos sistemas públicos de educação” (página 307).

Semelhantemente, Rodrigues, Reis e Aranda (2016), Silva, Arruda e Andrade (2017), Jesus, Di Giorgi e Francisco (2020), Araújo (2020), Lima Filho (2017), Sousa (2016) e Rodrigues (2018) destacam nos resultados de seus trabalhos a maneira como políticas de formação continuada para gestores enfrentam empecilhos para sua efetivação, quando testada a aplicabilidade frente às demandas reais. Tal fenômeno é cometido pela ausência do conhecimento prévio de necessidades formativas de capacitação realizado com o público-alvo. Como afirma Sousa (2016), as ações de formação não são desenvolvidas a partir de um levantamento de necessidades dos gestores (página 6).

Os programas de formação continuada para gestores em âmbito municipal, estadual e federal são imprescindíveis para a manutenção e alcance de metas que objetivem a educação pública de qualidade. Os principais pontos trazidos pelos autores evidenciam casos de sucesso e grandes desafios. Em geral, são elencados os benefícios imediatos, trocas de experiências, a possibilidade de conhecimentos elementares para gestores não pedagogos, o senso crítico aguçado e o vínculo entre o saber intelectual e a prática cotidiana como os principais pontos positivos das políticas públicas. A formação fragmentada, sem levantamento prévio das necessidades formativas dos gestores é um dos grandes desafios, juntamente aos apontamentos sobre uma cultura performática, a lógica capitalista vinculada ao produtivismo e tecnicismo, como também a figura de um “super-gestor” gerencialista.

2.2 DIMENSÕES, ABORDAGENS E TENDÊNCIAS DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES

Uma “nova concepção de gestão escolar” aparece como tendência de formação para os gestores. As autoras Melo e Soares (2018) apresentam uma visão favorável sobre o tema, apontando que “o novo modelo de gestão educacional leva em consideração a atual reforma do estado burocrático para uma administração pública mais eficiente” (página 223), ao mesmo tempo em que defendem a gestão democrática baseada na descentralização e na autonomia. Já Maranhão e Marques (2021) abordam sobre como a Nova Gestão Pública surge como um

modelo de gestão pública que se baseia no gerencialismo, com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente, eficaz e econômico, como afirmam as autoras ao pesquisarem sobre como essa nova concepção de gestão é aplicada na formação de gestores em Pernambuco.

A formação por competências aparece também com destaque, sendo uma abordagem para a capacitação de gestores. Os estudos de Ribeiro (2018) e Ribeiro, Sílveres e Brito (2020) defendem a formação por competências nas dimensões éticas, político-pedagógicas e técnicas, como forma de superar a desvinculação entre a formação ofertada e o contexto de trabalho dos gestores, a maneira que são desenvolvidas a partir da escuta ativa às suas necessidades.

Os trabalhos de Alves (2018) e de Alves e Bispo (2022) trazem o conceito de reflexividade prática, que entendem por ir além do problema, do calcular e mensurar soluções, mas questionar e explorar a construção dos laços e das redes organizacionais de forma coletiva, sendo compreendida “como estratégia de transformação na formação escolar que visa auxiliar o gestor no seu dia a dia, por meio dos diálogos reflexivos com os diversos atores da prática escolar” (ALVES E BISPO, 2022, pág. 233). Acredita-se que a formação de gestores escolares ancorada na reflexividade prática pode ser um mecanismo de contribuição para a gestão democrática.

Outra dimensão para a formação de gestores escolares é no que tange à inclusão escolar. Vinente e Oliveira (2016) analisaram políticas de inclusão em Manaus presentes na formação continuada de gestores e apontaram dois programas, o Programa de Implementação Sala de Recursos Multifuncionais e o Programa Educação Inclusiva: Direito à Diversidade. Porém, constataram que ainda são insuficientes para cobrir as demandas dessa área, “pois há crescente demanda tendo em vista que parte dos gestores escolares não possuem formação inicial ou continuada na área da educação especial” (página 01). A autora Marcelino (2019) também aborda a gestão escolar numa perspectiva inclusiva em Uberaba (Minas Gerais) e sua pesquisa conclui que as ações administrativas e pedagógicas não contribuíram para que a inclusão realmente viesse a acontecer. Afirma ainda que não houve sensibilidade do gestor escolar em oferecer recursos e adaptações, o que dificulta o trabalho de toda a equipe escolar (página 08).

Entende-se que as tendências de formação devem, sobretudo, contemplar a natureza educativa do trabalho do gestor escolar. No período pesquisado, foram encontradas produções científicas que apontam diversas tendências e até mesmo duas visões que se contrapõem. É o caso da formação baseada na nova gestão pública, onde aparece uma defesa ao modelo, entendendo que é eficiente (MELO e SOARES, 2018) e, por outro lado, avalia-se que a concepção parte do Estado e visa os seus próprios interesses de produtivismo e resultados, se distanciando da especificidade da educação (MARANHÃO e MARQUES, 2021). A psicologia

histórico-cultural, a reflexividade prática e a dimensão ética aparecem com destaque, os autores defendem tais abordagens como grandes contribuintes para a gestão democrática e apropriadas para a dimensão educativa da gestão escolar. Já a temática de inclusão é tida como defasada na formação dos gestores que, muitas vezes, por não ter a capacitação desejada na área, lhes falta sensibilidade e dificultam o trabalho da equipe escolar nessa área.

Considera-se que um instrumento muito importante e já mencionado é o levantamento de necessidades formativas do gestor e da escola, previamente, para então ser analisada a tendência de formação mais adequada.

2.3 A FORMAÇÃO INICIAL DOS GESTORES ESCOLARES

Migrando da exposição e análise das políticas e tendências de formação continuada para gestores escolares, os trabalhos mencionados neste momento abordam sobre aspectos relacionados à formação inicial desses profissionais.

Santos, Santos e Caffé Filho (2016) refletiram sobre a formação acadêmica dos diretores das instituições de ensino da sede do município de Cícero Dantas (BA), dentro da temática: formação ideal (de acordo com as exigências das legislações) e real. Os autores afirmam que há “um distanciamento intermediário entre a formação real e ideal e os entraves para obtenção da formação sugerida pela LDBEN e as políticas públicas propostas pelo MEC” (página 164), referindo-se tanto à formação inicial quanto à continuada.

Atestando que há um déficit na formação inicial dos gestores escolares, Barros, Santos e Santos (2016) realizam uma análise sobre as dificuldades do professor ao assumir pela primeira vez a gestão escolar, destacando a dificuldade inicial de dialogar com a comunidade, os pais, estudantes e funcionários (pág. 25) e também que “apenas os conhecimentos teóricos e técnicos não são suficientes para a formação de gestores e professores” (pág. 25), defendendo a humanização da capacitação.

Já sobre o curso de pedagogia, Gura (2020) analisa as propostas do curso na Universidade Estadual do Centro Oeste e identifica como os conteúdos da formação inicial dão encaminhamento para o trabalho da gestão. A autora verificou, por meio de levantamento bibliográfico, que existe uma “lacuna referente às pesquisas que tratam especificamente da formação inicial para o pedagogo gestor” (pág. 69), bem como apresenta os resultados de entrevistas realizadas com estudantes do curso, defendendo que haja “efetiva participação dos docentes em relação à reestruturação dos currículos” (pág. 70).

Os trabalhos de Maciel, Pisanechi e Roggero (2017) e de Soares (2020) reforçam o estudo acerca da formação inicial do pedagogo para a gestão escolar. É destacada a quantidade reduzida de disciplinas que contribuem para o exercício da função em sua totalidade.

Levando em consideração que o gestor escolar deve ter a sua formação em pedagogia ou nas demais licenciaturas, o autor Oliveira Júnior (2019) pesquisa o percurso de diretores, pedagogos e não pedagogos da rede estadual, bem como as práticas gestoras a partir do cotidiano escolar, sob a hipótese de que “a falta de formação sobre gestão escolar nas licenciaturas e a falta de obrigatoriedade de formação continuada para a função dificulta o desenvolvimento da prática e a compreensão do papel da direção escolar” (pág. 06). Por meio da abordagem qualitativa e contribuições de diversos teóricos, o autor conclui que “tanto os diretores pedagogos quanto os não-pedagogos enfrentam as complexidades do cotidiano com as mesmas dificuldades e que se sentem desassistidos em relação ao sistema educacional”, entretanto, se sentem realizados por “transformar algumas realidades, alavancar a instituição em que trabalham e prospectar melhorias para a Educação” (pág. 06).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (BRASIL, 1996) orienta que a formação dos profissionais da equipe gestora deve ser feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação. As pesquisas, porém, evidenciam que ainda há um déficit na formação inicial dos gestores, visto que a análise sobre o curso de Pedagogia mostra uma quantidade reduzida de disciplinas sobre a gestão escolar.

Sobre a formação do gestor ser em Pedagogia ou em demais licenciaturas, é destacado que tais profissionais enfrentam complexidades parecidas no cotidiano, assim como se sentem desassistidos em relação ao sistema escolar. Ainda que as Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia (BRASIL, 2006), objetivem a formação integrada do profissional, incluindo as habilidades de gestão, são perceptíveis os grandes desafios a serem superados.

2.4 FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

A educação a distância (EaD) é a modalidade adotada pelo Ministério da Educação e demais instituições públicas com vistas à especialização de gestores escolares por meio de cursos e capacitações. Os autores Barbosa e Arruda (2019) afirmam que “a preparação atual dos gestores ainda não é suficiente para superar os aspectos que têm impacto nos resultados pedagógicos e educacionais” (pág. 153) e, como alternativa, defendem que a ampliação da educação a distância possibilita a ampliação da formação continuada para gestores, afirmando que

“A educação a distância surge como um redimensionamento das transformações na configuração da sala de aula como forma de ensinar e aprender virtualmente. Os cursos em EaD vem demonstrando um potencial em democratizar a educação, bem como permitir o acesso aos profissionais da educação à qualificação e ao aprimoramento profissional” (BARBOSA E ARRUDA, 2019, pág. 161)

Teixeira (2017) analisa a proposta de especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública no estado de Goiás e sua oferta na modalidade à distância como política de formação continuada para gestores escolares, bem como a maneira de articular teoria e prática em seu currículo. Entendendo como instrumento importante na formação de gestores, a autora apresenta sugestões para contribuir aos cursos de capacitação a distância, destacando e detalhando elementos importantes como “concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem”, “sistemas de comunicação”, “infraestrutura de apoio”, entre outros.

Entendendo a educação pública como campo de constantes demandas e cada vez mais crescentes, a formação continuada de gestores escolares na modalidade à distância é de grande contribuição. As pesquisas apontam as características de expansão e democratização da oferta, formação em serviço, e a potencialização e disponibilização do ensino para os profissionais como os pontos principais.

Entretanto, os trabalhos evidenciam que tal visão não é recebida com unanimidade, visto que o ambiente virtual também traz consigo limitações de interação. Barbosa e Arruda (2019) defendem que pensar o protagonismo dos gestores nessa modalidade de formação implica em tornar a educação mais próxima e interativa.

A formação de gestores escolares na modalidade à distância pode apresentar desafios específicos que afetam as interações interpessoais, podendo tornar a experiência solitária. O diálogo, a troca de experiências, a coletividade e o contato humano são alguns aspectos fundamentais no processo de construção do conhecimento. Na formação presencial, os participantes têm a oportunidade de interagir pessoalmente, estabelecer conexões visuais e desenvolver relações interpessoais mais fortes. É necessário que os programas de formação à distância incorporem estratégias para promover interações significativas, como sessões de videoconferência regulares, fóruns de discussão online, atividades de grupo colaborativas e feedback construtivo, com vistas a promover uma cultura de apoio e colaboração entre os gestores.

3. DISCUSSÕES ANALÍTICAS SOBRE A PRODUÇÃO LEVANTADA

O levantamento do estado do conhecimento sobre a formação de gestores escolares nos últimos anos colabora na busca por entender como se forma o gestor escolar e como essa formação impacta e culmina em suas ações práticas e cotidianas, bem como a sua concepção de gestão.

Paro (2011) afirma que

“De um lado, há uma posição mais tradicional, que vem desde os trabalhos de José Querino Ribeiro (1938, 1952), que advoga uma formação técnica específica para o dirigente escolar, com base no argumento de que o diretor tem funções especiais diferentes das funções do professor. De outro lado, há a posição que defende uma formação do diretor essencialmente educativa, à semelhança da formação dos demais educadores escolares, pois acredita que o pouco de específico ou de técnico não educativo, que existe na função do diretor não exige uma formação regular diferenciada, no molde das habilitações ou mesmo de cursos específicos de administração” (página 45)

Percebe-se, de um lado, a defesa de uma formação mais concentrada no âmbito técnico da gestão e, de outro, a ênfase no quesito educativo. Contudo, acredita-se que essas e outras fundamentações acerca do que priorizar na formação de gestores são consequentes, muitas vezes, de uma ou outra concepção de gestão escolar. Libâneo (2013) traz as concepções de organização e gestão escolar, destacando duas “bastante diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas de educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica”.

Entende-se por concepção científico-racional

“(…) uma visão mais burocrática e tecnicista da escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. Este é o modelo mais comum de organização escolar encontrado na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem sucedidas de adoção de modelos alternativos, numa perspectiva sociocrítica.” (LIBÂNEO, 2013, pág. 102)

Já na concepção sociocrítica, segundo Libâneo (2013)

“a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais. Vigoram formas democráticas de gestão e tomada de decisões. Ou seja, tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas.” (página 102)

Entendendo a concepção científico-racional de organização e gestão da escola, as suas características tecnicistas e de centralização, relaciona-se aos 70% dos trabalhos que acusam as práticas gerencialistas presentes nas formações municipais, estaduais e federais para gestores

escolares. Os trabalhos analisados neste artigo revelam que, conforme afirma Libâneo (2013), tal concepção é a mais comum na organização e realidade escolar brasileira.

Os estudos que revelam as práticas gerencialistas, performáticas e com viés neoliberal na gestão demonstram também cada vez maior distanciamento entre a formação oferecida e as demandas reais dos gestores. Sobre isso, Paro (2020) entende que “não é com a aplicação na escola dos procedimentos que “dão certo” na empresa mercantil que vai se alcançar a racionalidade e eficácia do empreendimento educacional” (pág. 01), uma vez que “a escola e a empresa têm objetivos antagônicos, pois a empresa está preocupada com o lucro, o resultado da exploração do outro, enquanto a escola se preocupa da formação do humano-histórico” (pág. 01), sendo assim, tal distanciamento sempre irá existir, uma vez que houver a ausência do conhecimento prévio de necessidades formativas de capacitação.

Saber o papel da escola é importante para analisar as dimensões, abordagens e tendências de formação para o gestor escolar, a sua formação inicial e também como a educação à distância pode contribuir para a sua formação continuada. Libâneo (2013) afirma que a escola é responsável por “prover experiências do convívio social e deve ser considerada como um lugar próprio para o desenvolvimento intelectual e para a formação da personalidade dos alunos” (pág. 22). O autor entende que a gestão escolar carrega consigo uma dimensão educativa, por isso “a prática de organização e gestão deve ser compatível com a natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue” (pág. 24).

Dessa maneira, a análise do estado do conhecimento sobre a formação de gestores escolares revela um cenário marcado por diferentes concepções e abordagens. A dicotomia entre a ênfase na formação técnica, defendida por alguns, e a abordagem educativa, preconizada por outros, reflete uma contínua reflexão sobre o papel e as funções do gestor escolar. A advertência de Paro (2020) sobre a inaplicabilidade de estratégias empresariais na esfera educacional ressalta a necessidade de uma compreensão mais profunda do papel singular da escola na formação do indivíduo-histórico.

A formação de gestores escolares emerge como um desafio multifacetado, exigindo uma abordagem equilibrada que considere tanto as competências técnicas necessárias quanto a compreensão da escola como um espaço educativo único. A superação das práticas gerencialistas e a promoção de uma formação alinhada às reais necessidades educacionais constituem passos essenciais para assegurar uma gestão escolar eficaz e voltada para o desenvolvimento integral dos alunos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar a produção científica relacionada à formação de gestores escolares nos últimos anos, abordando temas como programas municipais, estaduais e federais de formação continuada, tendências, formação inicial e a modalidade a distância. Buscou-se compreender as dinâmicas e desafios que envolvem a preparação dos gestores escolares, garantindo a importância dessa formação para promover uma gestão democrática e alinhada às necessidades educacionais.

Ao longo da análise, foi identificada uma diversidade de perspectivas e abordagens na literatura, refletindo as complexidades associadas à formação de gestores escolares. Os programas de formação continuada emergem como instrumentos-chave para a continuidade da capacitação dos gestores numa perspectiva democrática, enquanto as tendências de formação destacam a necessidade de uma abordagem que leve em consideração a natureza intrínseca da educação. A formação inicial, embora tenha avançado com a inclusão da gestão nos currículos, ainda enfrenta desafios, aumentando a necessidade de uma revisão constante. A modalidade à distância surge como uma alternativa promissora para a formação continuada, proporcionando maior acesso à qualificação e aprimoramento profissional, porém com significativas limitações de interações interpessoais, colaboração, afetando a experiência social, o sentimento de comunidade e o apoio mútuo presente, muitas vezes, em formações presenciais.

A formação continuada de gestores escolares é um campo que exige constante reflexão e aprofundamento. Novos estudos podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de práticas mais eficazes, capacitando gestores para enfrentar os desafios complexos do cenário educacional contemporâneo.

Destaca-se a importância de trabalhos científicos que evidenciam a formação de gestores escolares, com vistas a investigação, análise e elaboração de caminhos possíveis para cada vez maior alcance de uma educação de qualidade no país.

Em suma, reafirma-se a relevância da formação de gestores escolares numa concepção sociocrítica de organização e gestão escolar (LIBÂNEO, 2013) que valorize a sua especificidade educativa, que se distingue e rejeite os princípios gerencialistas e mercantis, e que considere previamente as necessidades formativas dos gestores, levando em consideração que “a qualidade do ensino depende do exercício eficaz da coordenação e direção pedagógica” (LIBÂNEO, 2013, pág. 225).

REFERÊNCIAS

ALVES, Thaís Lopes de Lucena. **A prática da formação dos gestores escolares da esfera pública paraibana à luz da reflexividade crítica**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba.

ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 226-247, 2022.

Araújo, Naira Maria Rodrigues. **A Formação Dos Gestores Escolares Da Rede Pública Municipal De Teresina: Desafios E Perspectivas**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

ARCAS, Paulo Henrique; BORGES, Regilson Maciel. Construindo uma proposta de formação continuada de gestores escolares. **Devir Educação**, v. 6, n. 1, 2022.

BARBOSA, José Márcio Silva; ARRUDA, Eucidio Pimenta; DE MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz. Universidade e Escola da Educação Básica: um recorte com base na formação continuada de gestores escolares. **TEXTURA-Revista de Educação e Letras**, v. 19, n. 41, 2017.

BARBOSA, José Márcio Silva; ARRUDA, Eucidio Pimenta. Perspectiva da formação de gestores escolares na modalidade a distância e potencialidades para o trabalho pedagógico escolar. **Trabalho & Educação**, v. 28, n. 1, p. 153-167, 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno. RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96. Brasília, 1996.

BRITO, Maria Betânia Gomes da Silva. **Escola de Gestores, o curso de especialização em gestão escolar no estado de Alagoas: Fala Gestor!** 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Alagoas.

BULHÕES, Larissa Figueiredo Salmen Seixlack; ASBAHR, Flávia da Silva Ferreira. Formation of school managers: Theoretical-practical contributions of historical-cultural psychology. **Psicologia em Estudo**, p. 647-653, 2017.

CALDAS, Djalma de Souza. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar**. 2020. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba.

CARVALHÊDO, Josania Lima Portela; HONÓRIO, Teresa Christina Torres Silva. Formação do gestor escolar: A experiência do curso de especialização em Gestão Escolar no Piauí. **Revista Exitus**, v. 3, n. 1, p. 61-74, 2013.

Corrêa, Francinete Massulo. **Implicações da performatividade na formação continuada e no trabalho pedagógico do gestor escolar**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho, São Paulo.

CRUZ, Shirleide Pereira da Silva; SILVA, Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro da. As pesquisas sobre ciclos de vida profissional docente: revisão da literatura. **Revista Formação em Movimento**, v. 2, n. 4, p. 439-458, 2020.

DA COSTA FERNANDES, Tania; FRANÇA, Juliana Utrera. A Concepção de Gestão na Formação Escola de Gestores da Educação Básica do MEC: uma análise do programa. **Educação em Revista**, v. 20, n. 01, p. 85-96, 2019.

DE CASTRO LARANJO, Jacqueline. **Efetividade da formação a distância para gestores da educação básica: a experiência da Escola de Gestores na UFMG**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais.

DE LIMA MARANHÃO, Iágrici Maria; MARQUES, Luciana Rosa. Nova gestão pública e formação de gestores escolares em Pernambuco: A centralidade do modelo gerencial. **Educação e Fronteiras**, p. e021016-e021016, 2021.

DE MELO BARROS, Lúvia; DOS SANTOS, Bettina Steren; DOS SANTOS, Hugo José Xavier. O Desafio da Formação do Docente enquanto Gestor Educacional. Areté: **Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela**, v. 2, n. 4, p. 25-40, 2016.

DE MELO, Eva Coelho Rodrigues; SOARES, Rita Cristiane Ramacciotti Gusmão. Concepção da Gestão Escolar e Consequências quanto a Formação de Seus Gestores. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 12, n. 41, p. 219-224, 2018.

DE MELO, Lúcio Leite. Formação continuada de gestores escolares. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 28, p. 10-23, 2020.

DE SANTANA SANTOS, Aline; SANTOS, Maria Leandra Brandão; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. Formação Acadêmica do Gestor Escolar das Escolas Públicas Municipais Urbanas de Cícero Dantas–BA: Perspectiva Real e Ideal. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 164-181, 2016.

DE SOUZA RODRIGUES, Evely Solaine. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, p. 444-462, 2016.

DE SOUZA RODRIGUES, Evely Solaine; DE MIRANDA ARANDA, Maria Alice. Do Período Imperial Brasileiro À Era Ditatorial De 1964: Os Encargos E Perfis Dos Diretores Escolares. **Anais Do Seminário Formação Docente: Intersecção Entre Universidade E Escola**, V. 3, N. 3, P. 825-836, 2019.

DO NASCIMENTO, Marcelo; DE OLIVEIRA, Alessandro Luiz; ABDALA, Rachel Duarte. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, p. 266-285, 2019.

DO NASCIMENTO, Marcelo; DE OLIVEIRA, Alessandro Luiz; ABDALA, Rachel Duarte. Análise do discurso na formação em serviço dos gestores escolares. **Cadernos de Pós-graduação**, v. 18, n. 2, p. 176-190, 2019.

Evangelista, Karla Karine Nascimento Fahel. **Formação De Gestores Escolares: Estudo em Escolas de Redes Municipais e Estaduais Do Ceará**. 2016. Dissertação de Mestrado. 2016. Universidade Estadual Do Ceará.

FERREIRA, Raimundo Nonato. **Políticas de formação continuada de gestores escolares: um estudo do Programa de Formação de Gestores de Escolas Estaduais de Pernambuco (PROGEPE)**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

GURA, VANDERLÉIA. **FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES COM ÊNFASE NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE NOS CURSOS DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - CAMPI GUARAPUAVA E IRATI**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati - PR.

JESUS, J. de; DI GIORGI, C. A. G.; FRANCISCO, M. V. Políticas educacionais para formação continuada de diretoras escolares do município de Regente Feijó-SP. **Horizontes - Revista de Educação ISSN 2318-1540, [S. l.]**, v. 9, n. 16, p. 1–17, 2020.

JESUS, Josenildo de. **Políticas educacionais para formação continuada de diretores escolares do Município de Regente Feijó**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade do Oeste Paulista.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6ª edição revista e ampliada. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

Lima, A. G. M. (2019). **Formação continuada de gestores de escolas públicas: Um estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”**. 2019. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Lima Filho, Algemiro Ferreira. **A Formação Dos Gestores Escolares Do Interior Do Amazonas E Sua Relação Com a Organização Escolar**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

LOPES, Angela Luiz; PANICO, Roberta Leite; MAGALHÃES, Lucinha. Os instrumentos de acompanhamento das aprendizagens dos estudantes como objetos de formação de gestores educacionais. **Cadernos de Pós-graduação**, v. 18, n. 1, p. 50-71, 2019.

MACHADO, Solange Aparecida. **Formação continuada de gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Tocantins.

MAIA, Eridan Rodrigues; OLIVEIRA, Marcia Betania de. Formação de gestores escolares cearenses no contexto das parcerias público-privadas. **Revista e-Curriculum**, v. 17, n. 4, p. 1604-1625, 2019.

MACIEL, Luana Monteiro; PISANECHI, Lucilene Schunck Costa; ROGGERO, Rosemary. Formação do Pedagogo e gestão escolar: um estudo exploratório. **Cadernos de Pós-graduação**, v. 16, n. 2, p. 230-249, 2017.

MARANHÃO, Iágrici Maria de Lima. **O curso de formação de gestores escolares de Pernambuco (PROGEPE) e a qualidade da educação da rede estadual de ensino**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco.

Marcelino, Rejane Isabel Ferreira. **Formação Continuada Do Gestor Escolar: Instrumento Facilitador No Processo De Inclusão De Alunos Com Deficiência Nas Escolas Estaduais De Uberaba**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

Moinhos, Diná Oliveira da Costa. **A Representação Social De Formação Continuada Para Os Gestores Da CDE2/SEDUC-AM E Sua Relação Com a Participação Destes No PROGESTÃO**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

NASCIMENTO, Francisco Jeovane do. Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional. **Revista e-Curriculum**, v. 18, n. 1, p. 307-326, 2020.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado De. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 473-495, 2020.

OLIVEIRA, Gilson de Sousa. **O programa de formação continuada para gestores escolares da CEFEB e seus efeitos nas escolas municipais do estado do Ceará**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Ceará.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, José Antônio de. **O gestor escolar na educação básica: a formação e as práticas gestoras nas escolas públicas estaduais nos municípios de Mariana e Ouro Preto/MG**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Ouro Preto.

Oliveira, Raimundo Correa de. **Formação De Gestores Na CDE7 De Manaus: Realidade, Possibilidades E Limites**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 03, p. 763-778, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 453-467, 2009.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987

PARO, Vitor Henrique. #27 O que é gestão escolar? Vitor Henrique Paro, 2020. Disponível em: (<https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>) Acesso em 2023.

RESCIA, Ana Paula Oliveira; GENTILINI, João Augusto. Formação de gestores educacionais e escolares no contexto das tendências das reformas educacionais: consensos e dissensos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 307-318, 2016.

RIBEIRO, Marli Dias. **Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília.

RIBEIRO, Marli Dias; SÍVERES, Luiz; DE OLIVEIRA BRITO, Renato. A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão. **Educação Por Escrito**, v. 10, n. 2, p. e36685-e36685, 2019.

RODRIGUES, Evely Solaine de Souza. **Política de formação continuada para diretores escolares: a relação entre as necessidades formativas e a oferta no estado de Mato Grosso do Sul**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Grande Dourados.

RODRIGUES, L. A. R. Formação do gestor escolar em Pernambuco. **Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 11, n. esp.1, p. e021017, 2021. DOI: 10.30612/eduf.v11iesp.1.16508.

SANTOS, Vinicius Farias. **A avaliação de programas de formação em gestão: um estudo de caso na educação básica do Rio de Janeiro**. 2018. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Soares, Marinês Mendes. **A formação do gestor escolar: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular de cursos de pedagogia**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Nove de Julho, São Paulo.

Sousa, Hernita Carmem Magalhães. **Análise Das Ações De Formação De Gestores Escolares No Âmbito Da Superintendência Das Escolas Estaduais De Fortaleza–Sefor 01**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

Teixeira, Maria Tereza Garcia. **Formação De Gestores Escolares No Estado De Goiás: O Curso De Especialização Em Gestão E Avaliação Da Educação Pública**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

VINENTE, Samuel; DE OLIVEIRA, Sônia Selena Baçal. A política de Inclusão Escolar em Manaus/AM: considerações sobre a formação de gestores. **Educitec-Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, v. 1, n. 02, 2015.

VOSGERAU, Dilmeire Sant Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Rev. Diálogo Educ**, p. 165-190, 2014.